



ESCUELA DE ADMINISTRACION, COMERCIO Y FINANZAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS  
EN PYMES

VERSIÓN III

TEMA:

**PROPUESTA DE REACTIVACIÓN DE INSTALACIONES DE  
CECAPRO/PROVADENIC COMO “CENTRO DE CONVENCIONES  
GETSEMANÍ” DE LA CONVENCIÓN BAUTISTA DE NICARAGUA.”**

AUTOR:

ING. JOELYA MELIZA BOJORGE MORA.

TUTOR:

MSC. EYRA REYES JEREZ.

MANAGUA, FEBRERO 2014.

## INDICE

I.	Introducción.....	1
II.	Antecedentes.....	2-3
III.	Justificación.....	4
IV.	Planteamiento del problema.....	5
V.	Objetivos.....	6
VI.	Marco Teórico.....	7
VII.	Metodología.....	8-10
VIII.	Capítulos de investigación	
	1. Servicios brindados por el Centro de Capacitación CECAPRO.....	11-14
	2. Estado actual de las condiciones físicas del Centro de Capacitación CECAPRO.....	15-17
	3. Propuesta de reactivación de CECAPRO como "Centro de Convenciones Getsemaní"	
	3.1. Aspectos Generales.....	17-21
	3.2. Acciones.....	21
	3.3. Equipo de colaboradores.....	22-26
	3.3.1. Gerencia general	
	3.3.2. Coordinación y organización	
	3.3.3. Coordinador contable	
	3.3.4. Alimentos y bebidas	
	3.3.5. Servicios generales	
	3.3.6. Encargado de adquisiciones y marketing	

3.4. Capacidad de local.....	27
3.5. Etapas de implementación.....	27-29
3.5.1. Integración	
3.5.2. Control	
3.5.3. Marketing	
3.6. Análisis situacional del marketing.....	29-30
3.6.1. Objetivos del marketing a corto plazo	
3.6.1.1. Captar los clientes de congresos y convenciones nacionales	
3.6.1.2. Conseguir mantener como mínimo una ocupación del 50% de la capacidad total del Centro de Convenciones.	
3.6.2. Ventaja Diferencial.....	30
3.6.3. Segmentación del mercado.....	31-38
3.6.3.1. Mercado meta	
3.6.3.2. Mezcla de marketing	
3.6.3.2.1. Producto	
3.6.3.2.2. Canales de distribución	
3.6.3.2.3. Precios	
3.6.3.2.4. Promoción	
3.7. Análisis de factibilidad.....	38-42
3.7.1. Detalle Inversión	
3.7.1.1. Inversión Fija	
3.7.1.2. Capital de trabajo	
3.7.1.3. Intangibles	
3.8. Análisis económico.....	42-45
3.8.1. Ingresos	
3.8.2. Gastos	
3.8.3. Punto de equilibrio	

3.9. Evaluación Financiera.....	45-46
3.9.1. Metodología	
3.9.2. Definición y resultados	
IX. Conclusiones.....	47-50
X. Recomendaciones.....	51-52
XI. Bibliografía.....	53-54
XII. Anexos	

---

## I. INTRODUCCIÓN.

En el presente documento se exponen los resultados de la propuesta de reactivación de instalaciones de Centro de Capacitación Provadenic "CECAPRO/PROVADENIC", como "Centro de Convenciones Getsemaní" de la Convención Bautista de Nicaragua, realizada durante el año 2013.

Los resultados de esta propuesta se presentan en correspondencia a los objetivos y factores, en el diseño del estudio; los cuales fueron obtenidos mediante la aplicación de cada una de las técnicas empleadas para la recopilación, procesamiento, análisis e interpretación de los datos.

El documento está dividido en 3 capítulos. En el primero, se dan a conocer los servicios brindados por el Centro de Capacitación CECAPRO; en el segundo capítulo se explica el estado actual, en lo que respecta a las condiciones físicas del Centro de Capacitación CECAPRO; y en el tercer capítulo se presenta una propuesta para la reactivación del CECAPRO, como Centro de Convenciones Getsemaní.

Con base en los resultados, se presentan las conclusiones y las recomendaciones, que servirán de referencia para que la junta directiva de la Convención Bautista de Nicaragua, defina las acciones deben llevar a cabo, con base en la propuesta realizada en dicho documento.

Finalmente, este estudio se realiza para responder a los requisitos de graduación de la Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Pymes, y optar al grado académico correspondiente.

---

## II. ANTECEDENTES.

En Nicaragua existen diversos centros de convenciones, como: IPADE, OLOFITO, PAEBANIC, CEPAD NEHEMIAS, OLOF PALME, CENTRO DE CAPACITACION CECA, CENTRO DE CAPACITACION BALFOR, CANTERA, EL FARO, INSTITUTO PANAMERICANO DE CAPACITACION, y algunos hoteles de 4 ó 5 estrellas, con una amplia y diversa oferta de productos y servicios, pero que no logran llenar todas las necesidades de los clientes habituales y potenciales.

Se ha logrado detectar que los principales problemas de algunos centros de convenciones en Nicaragua son:

1. Escasez de centros de capacitación óptimos para el ciudadano de ingreso promedio.

Existe para el ciudadano de ingresos promedio, escasez de centros convencionales que ofrezcan un servicio de calidad con precios accesibles; los centros han incrementado los precios, siendo algunos de ellos inalcanzables para el ciudadano promedio.

2. Centros obsoletos.

La difícil situación económica en la que actualmente se encuentra nuestro país, impide la reinversión para mantener los estándares de calidad y las crecientes demandas de los clientes para satisfacer sus necesidades y cubrir eventos de confraternización, recreación, religiosos y/o académicos, formales y no formales.

3. Falta de publicidad.

Algunos de los grandes problemas que han tenido que enfrentar estos centros ha sido la falta de una publicidad que pondere las virtudes de los servicios ofertados, y que poseen una política deficiente en el marketing.

El Proyecto de Vacunación y Desarrollo Comunal de Nicaragua (PROVADENIC), Programa de la Convención Bautista de Nicaragua (CBN) de acuerdo a sus estatutos vigentes y para dar respuesta a sus necesidades, construyó un conjunto de edificaciones con la finalidad de asegurar un espacio apropiado, principalmente para capacitar a los líderes comunitarios que acompañaban las intervenciones en la zona rural de nuestro país. Con el tiempo se mejoraron las condiciones, se brindó servicio de alojamiento, hospedaje y de locales para reuniones a grupos misioneros y otros.

Este espacio se conoció como Centro de Capacitación de PROVADENIC (CECAPRO), ubicado en el Barrio San José Oriental, de la ITR de Ciudad Jardín 1 cuadra al Oeste, 1 ½ al Sur, prácticamente en el corazón del comercio de Managua.

CECAPRO, además de proveer un lugar seguro para líderes comunitarios y grupos misioneros provenientes del extranjero, principalmente de los Estados Unidos de Norteamérica que apoyaban el desarrollo de la infraestructura comunitaria, se adecuó como una iniciativa de auto sostenibilidad, generando fondos para la reinversión social, dirigida a:

- Reducir la dependencia de ayuda externa.
- Contribuir a la sostenibilidad de PROVADENIC para sus intervenciones en salud y desarrollo.
- Cobertura de gastos administrativos del programa, con esfuerzo propio.

En 2008, PROVADENIC cesó operaciones por diferentes acontecimientos, ocurridos en el seno de la CBN; a pesar de ello, CECAPRO continuó brindando servicios bajo la dirección del Consejo Directivo de PROVADENIC hasta el 2010, año en que oficialmente fueron entregadas las instalaciones a la CBN para su administración.

No obstante, las instalaciones han sufrido el deterioro paulatino y los gastos fijos sobrepasan sus ingresos, lo que ha convertido a CECAPRO en una carga para el presupuesto de la CBN.

---

### III. JUSTIFICACIÓN.

La Convención Bautista de Nicaragua ha tenido un constante crecimiento en cuanto al número de iglesias que se han organizado y trabajan en todo el país para proclamar el evangelio; asimismo, las demandas de productos y servicios para sus miembros y comunidades circundantes, han ido en aumento.

Por otro lado, las fuentes de ingresos que en décadas pasadas era mayormente de Iglesias Bautistas Americanas, que apoyaban la obra en Nicaragua, han disminuido a casi cero; lo cual obliga a la CBN a ampliar sus oportunidades para obtener ingresos que garanticen el logro de los objetivos y mandatos de su máxima autoridad, la Asamblea General. Es con ese propósito que presentamos la propuesta de fundación de un Centro de Convenciones "Getsemaní", en el local donde funcionó el Centro de Capacitación PROVADENIC (CECAPRO).

Al pasar de los años, este local se ha visto afectado por cambios administrativos, que lo ha llevado a la subutilización de sus recursos, además del freno de sus actividades, para las que originalmente fue destinado; por tanto, se pretende reactivar estas instalaciones, dándole un giro a la utilización del mismo:

Proveyendo de productos y servicios de excelencia a clientes del "Centro de Convenciones Getsemaní"; por medio de un equipo de colaboradores altamente comprometido con su visión, misión y valores; lo que apunta a ofrecer soluciones totales a los clientes y a satisfacer sus necesidades de: hospedaje, alimentación, alquiler de local, auditorios y equipos, transporte, comunicación y capacitaciones.

Es por todo ello que se destaca la importancia de este centro de convenciones, ya que vendrá a suplir una necesidad muy sentida en la población que demanda dicho servicio, y que por su posición geográfica tiene muchas ventajas, en relación a otros centros de convenciones.

Por tanto, se considera que CECAPRO, es candidato idóneo para su reactivación, como Centro de Convenciones Getsemaní.

## **IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Producto de diferentes acontecimientos dados en el seno de la CBN; desde 2008 las instalaciones de CECAPRO/PROVADENIC, se encuentran subutilizadas, lo que impide el cuidado adecuado de dichas instalaciones y su deterioro es evidente. Además, los gastos fijos del edificio, tales como energía, agua y cuidado de local, generan gastos adicionales a la CBN.

### **A. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

#### **Pregunta General:**

¿Qué hacer para reactivar las instalaciones de CECAPRO/PROVADENIC como Centro de Convenciones Getsemaní?

#### **Preguntas Específicas:**

¿Cuáles han sido los servicios brindados por el Centro de Capacitación CECAPRO?

¿Cuál es el estado actual del Centro de Capacitación CECAPRO?

¿Cuál será la contribución a la reactivación del Centro de Convenciones?

## **V. OBJETIVOS.**

### **A. Objetivo General:**

- Presentar una propuesta para la reactivación de las instalaciones de CECAPRO/PROVADENIC "Centro de Convenciones Getsemaní" en el año 2014.

### **B. Objetivos Específicos:**

- Identificar los servicios que brindaba el Centro de Capacitación CECAPRO.
- Evaluar el estado actual de las condiciones físicas del Centro de Capacitación CECAPRO.
- Elaborar una propuesta de reactivación del Centro de Capacitación CECAPRO como Centro de Convenciones Getsemaní.

---

## VI. MARCO TEORICO

### CENTRO DE CONVENCIONES

Un Centro de Convenciones: es un edificio donde se reúnen grupos de personas con el propósito de participar en diferentes actividades, tales como conferencias, exposiciones, foros, seminarios, talleres; sean de carácter científico, tecnológico, cultural, o artístico tanto a nivel Nacional como Internacional<sup>1</sup>.

Un Centro de Convenciones es, pues un conjunto de salas diseñadas especialmente para proveer un ambiente más efectivo y cálido. Deben estar amobladas confortablemente y contar con todas las facilidades y equipos que se requiere para cumplir con las demandas del cliente. El propósito es brindar un servicio completo y satisfactorio.

La clasificación de los Centros de Convenciones está determinada por el tipo de eventos que en ellos se realizan: turistas de congresos, convenciones y reuniones. Se tiene en consideración a todo aquel que viaja con el propósito de asistir a eventos dirigidos a un colectivo, y que requieren salas de reuniones e instalaciones específicas para su realización.

El libro editado por Gee Chuck Fayos Sola, refiere el término convención como un evento que combina ambos, un meeting y una exposición.<sup>2</sup>

La palabra convención "proviene del latín coventioni" que significa: pacto entre naciones, organismos o individuos".<sup>3</sup>

---

1<http://www.slideshare.net/OlyankaArguello/normas-7887066> [ consultado el 20/10/2013]

2 GEE, CHUCK,; FAYOS SOLA, EDUARDO. Internacional Tourism: A Global Perspective. España Editorial World Tourism Organization, 1997.p. 101-102.

3 Diccionario de la lengua española: Convención. Ob. cit

El término convenciones, se aplica a reuniones eminentemente comerciales o industriales, en las que se busca primordialmente dar a conocer un producto destacando su marca y funcionalidad.

Las convenciones suelen ser convocatorias cerradas y solo participan los miembros de una empresa o personas invitadas, para el fin particular de cada convención. Por ello deben reunir los requisitos necesarios para lograr los objetivos que la empresa se haya propuesto; es decir, participan las categorías o departamentos, fuera de ventas, agentes de seguros, publicistas, proveedores, clientes, entre otros. Y, por tanto, son privadas. La empresa que convoca es quien patrocina el evento, elige el hotel y demás servicios y, generalmente no hay cuota de inscripción.

## VII. METODOLOGÍA.

La metodología que orienta la presente investigación tiene una perspectiva cualitativa. El método cualitativo tiene el particular interés por comprender la realidad dentro del contexto dado, además se considera la realidad de manera holística, global y polifacética; donde se tiene muy en cuenta la realidad social que rodea al sujeto. Señala Serrano (1990), que desde la investigación cualitativa no se busca la generalización, sino los elementos ideográficos y estudiar en profundidad una situación concreta<sup>4</sup>.

En este sentido, Tylor y Bogdan (1987), consideran que investigación cualitativa es "aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable". Estos autores caracterizan la investigación cualitativa de la siguiente manera: es inductiva, el investigar ve el escenario y a las personas desde una perspectiva holística, son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las

---

<sup>4</sup>Pérez Serrano, Gloria (1994). Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. México: Ed. La Muralla.

personas que son objeto de estudio; tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas y en su propio contexto de acción<sup>5</sup>.

Finalmente el enfoque cualitativo, detalla el objeto de estudio mediante una descripción densa del registro cuidadoso de los datos, con el fin de obtener una coherencia lógica durante la sucesión de los hechos. Para ello el desarrollo de la presente investigación estará sustentada en los siguientes métodos: Investigación documental de libros, archivos que lleva la Convención Bautista de Nicaragua y Provadenic.

### **Métodos y Técnicas.**

Los métodos y técnicas seleccionados para la recolección de datos son cualitativos con preguntas semiestructuradas, dirigidas a los ex directivos de Provadenic, directivos de la CBN. Otra técnica a emplear es el Análisis documental de los documentos oficiales existentes, de Provadenic y de la CBN.

### **Criterios de Calidad.**

En cuanto a los criterios de calidad en el proceso de análisis de los datos, Bracker, M. (1998/2002), señala que para que esta investigación diagnóstica cumpla con los criterios de validez interna o confiabilidad y el de fiabilidad o consistencia, se debe cuidar el proceso de análisis.

En lo que respecta al criterio de validez interna, los datos que se presentan en el presente informe, fueron recopilados en varios momentos, mediante la aplicación del método de las entrevistas realizadas a ex directivos de Provadenic, directivos de la CBN.

---

<sup>5</sup>Taylor, S. J y R. Bogdan (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación Barcelona: Ediciones Paidós.

### **Fase de Trabajo de campo.**

- Realización de análisis documental.
- Realización de entrevistas individuales.

### **Fase de procesamiento y análisis de la información.**

- Procesamiento de datos por instrumento.
- Triangulación de resultados.
- Sesión de trabajo para el análisis.

### **Fase de integración e interpretación de la información.**

- Organización de la información.
- Elaboración del primer borrador del informe.
- Socialización de los resultados.
- Elaboración del informe final.
- Entrega del informe a las autoridades de la Maestría Pymes.

### **Enfoque Metodológico**

El estudio de la propuesta de reactivación de instalaciones de CECAPRO/PROVADENIC como "Centro de Convenciones Getsemaní" de la Convención Bautista de Nicaragua", se realizó con enfoque cualitativo. Su alcance es descriptivo con elementos de análisis. Los datos se obtuvieron a través de fuentes primarias y secundarias.

#### **Técnicas, instrumentos y herramientas**

Para la recopilación de los datos se utilizó el método y técnica cualitativos, donde se emplearon la revisión documental y la entrevista individual.

Para la aplicación de cada técnica se construyeron dos tipos de instrumentos, lo que permitió la obtención de la información. Estos instrumentos fueron: la guía de análisis documental, la guía de entrevista a los ex directivos de Provadenic y directivos de la CBN.

En el proceso de análisis documental, se hizo la revisión de los siguientes documentos:

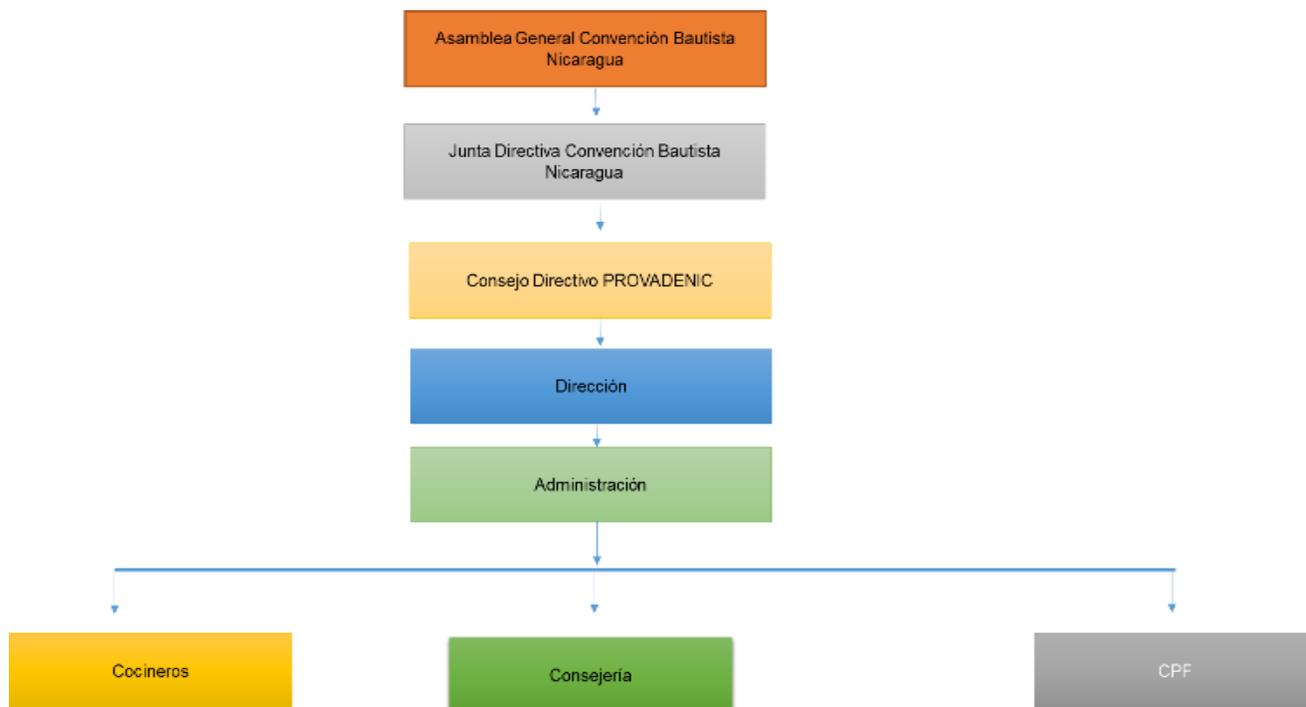
- Documentos oficiales de Provadenic.
- Documentos de la convención bautista de Nicaragua.

## VIII. CAPÍTULOS DE LA INVESTIGACIÓN.

### 1. SERVICIOS BRINDADOS POR EL CENTRO DE CAPACITACIÓN CECAPRO.

El Centro de Capacitación CECAPRO contaba con una estructura organizacional que estaba conformada de la siguiente manera:

#### Estructura Organizacional del CECAPRO



En el organigrama anterior se observa la forma organizacional con que trabajaba este centro, la que estaba compuesta de la siguiente forma:

La asamblea general de la Convención Bautista de Nicaragua, que está conformada por todos miembros activos de las iglesias Bautista.

La junta directiva es la organización encargada de coordinar y velar por el correcto funcionamiento administrativo de CBN.

El consejo directivo, está conformado por miembros activos de diversas iglesias, donde su función primordial era velar y tomar decisiones importantes en la ejecución de proyectos.

La dirección se encargaba de velar por las operaciones administrativas y el funcionamiento del Centro de Capacitación CECAPRO tenía a su cargo las siguientes áreas: la administración, el área de cocina, el área de consejería y el área de vigilancia CPF.

CECAPRO / PROVADENIC, ofrecía servicios de alimentación, hospedaje, auditorios y logística. Inicialmente el administrador general de PROVADENIC era quien dirigía las operaciones desde la oficina ubicada en el barrio Monseñor Lezcano, esto dificultaba la toma de decisiones rápidas y oportunas. Los ingresos, en comparación a los egresos, manifestaban una baja rentabilidad. Sin embargo estos datos no son concluyentes, ya que no existían controles contables confiables que indiquen que los ingresos registrados eran los reales.

Comúnmente, el CECAPRO tenía llena su agenda en cuanto a la utilización del local, lo cual era excelente, ya que éste Centro se mantenía siempre en el mercado local o más bien en los pensamientos de potenciales clientes; sin embargo esto no era indicador de que el funcionamiento fuera el más óptimo.

En octubre del 2003, las oficinas se trasladaron al CECAPRO y se nombró a un Coordinador del CECAPRO y se establecieron controles contables, lo que evidenció su rentabilidad y su enorme contribución financiera al programa comunitario. Sin embargo debido a cambios en la Dirección General de PROVADENIC se hicieron cambios en la administración y se nombró a personal inexperto por lo que el giro del negocio y los ingresos netos decrecieron gradualmente, lo que ocasionó la disminución gradual de la reinversión y mantenimiento, mermando así, la calidad en el servicio.

Fue hasta 2003, que se estableció una tarifa diferenciada de acuerdo a los servicios solicitados con objetividad, ya que en el pasado era a discreción del administrador. Esta tarifa al inicio de su establecimiento representó una notable mejora en los ingresos, pero al disminuir la demanda, varios de los administradores pensaron que la manera más fácil de recuperar la falta de ingresos era incrementando las tarifas, al mismo tiempo que iba decreciendo paulatinamente la calidad en el servicio. El resultado final ante tal decisión fue el cierre del CECAPRO.

Esta era la forma en que estaba organizada el CECAPRO, sin embargo aunque la estructura administrativa en sus inicios fue aceptable, además de que era un centro que generaba ingresos altos; este fue decayendo debido a la carencia de eficiencia y eficacia en sus operaciones, por el mal manejo de decisiones en sus operaciones administrativas.

Por consiguiente, indicamos que la eficiencia es "como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado", es decir, lograr resultados de acuerdo a la inversión o al esfuerzo que se realice<sup>6</sup>, y eficacia es aquella que mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup><http://es.thefreedictionary.com/eficiencia> (11/11/13)

<sup>7</sup><http://es.thefreedictionary.com/eficiencia> (11/11/13)

Ambas, eficacia y eficiencia; constituyen elementos básicos para cumplir con los objetivos propuestos en las organizaciones, y su adecuada dosificación es condición fundamental para un liderazgo exitoso.

Se considera que el centro de capacitación CECAPRO en sus inicios tuvo carencia de una buena eficiencia y eficacia en sus procesos administrativos, lo que denotó un decaimiento en sus procesos.

Por consiguiente, era determinante la elaboración de la planeación para determinar los objetivos, metas generales y particulares para cada área; y la preparación de métodos, estrategias, opciones, políticas y procedimientos, formulación de programas y presupuestos, que contribuyeran a alcanzar los objetivos y metas trazadas a corto y largo plazo.

Igualmente, la función de dirección tiene el propósito fundamental de impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo del Centro de Capacitación CECAPRO, con el fin de que dichas actividades en conjunto se lleven a cabo conforme a los planes establecidos, aparte del proceso de control para asegurar que se alcancen los objetivos en los plazos establecidos y con los recursos planeados.

Fue detonante clave para que el CECAPRO / PROVADENIC, dejará de funcionar en el año 2010, la mala administración de los procesos administrativos del mismo.

En resumen, podemos decir que los servicios brindados por el Centro de Capacitación CECAPRO, fueron en esencia: servicios de alimentación, auditorios, logística y hospedaje de brigadas extranjeras que venían al país a realizar obras benéficas, las que no fueron administradas de forma eficaz y eficiente, basadas en los procesos administrativos necesarios para que este Centro de Convenciones no menguara en sus operaciones.

## 2. ESTADO ACTUAL DE LAS CONDICIONES FÍSICAS DEL CENTRO DE CAPACITACION CECAPRO.

El Centro, debido a su baja gestión en cuanto a políticas administrativas se vio obligado a finalizar sus tareas en el año 2010; por lo que el local CECAPRO en la actualidad se encuentra en parcial desuso, y solo es utilizado como oficinas administrativas de la Convención Bautista de Nicaragua y para algunos eventos ocasionales de la CBN

Por consiguiente es vital analizar el estado en que se encuentra la infraestructura del local, y los activos fijos con que cuenta el Centro de Capacitación CECAPRO.

En las imágenes se puede apreciar la parte externa de dos de los auditorios con que cuentan las instalaciones, además de una toma de la fachada pública de las instalaciones.





En los anexos del documento se agregan fotos en las que se muestra el estado de la infraestructura y equipos del CECAPRO, lo que demuestra que es necesaria una inversión parcial en cuanto a la pintura, restauración de paredes, cielo raso, aires acondicionados, área de parqueo, área de cocina, mobiliario de habitaciones, sistema de agua potable de emergencia, sistema eléctrico, techos, batería de servicios sanitarios y baños, lo que generará una inversión significativa en función del mejoramiento de las instalaciones físicas del Centro, lo que conllevará aun a mejor presentación física, al proyecto de reactivación del CECAPRO, como Centro de Convenciones Getsemaní, para de esta forma atraer nuevamente a los potenciales clientes que harán uso de estas instalaciones.

Para ello detallamos en la siguiente tabla las necesidades de la infraestructura del CECAPRO, el estado actual y las acciones necesarias a ejecutar.

Infraestructura y equipos	Estado Actual	Acción a realizar
Pintura del edificio	Pésimo	Pintar
Sistema eléctrico	Daño parcial	Restauración
Sistema de Agua Potable de emergencia	Daño grave	Restauración
Batería de servicios sanitarios y baños	Daño parcial	Remodelación
Techo	Daño parcial	Reparación
Restauración de Paredes	Daño Parcial	Restauración
Cielo raso	Daño Parcial	Reparación
Aires Acondicionados	Daño Parcial	Reposición de equipos
Área de Parqueo	Daño Parcial	Restauración/Pintura.
Equipo de cocina	Deteriorado	Reemplazo
Camas y muebles	Deteriorados	Restauración o reemplazo

De acuerdo a la tabla descrita anteriormente se observa que es necesaria la inversión económica para el mejoramiento de las instalaciones físicas del centro, en el capítulo de propuesta de reactivación del Centro de Convenciones Getsemaní se detallará la inversión necesaria en pro del mejoramiento de las condiciones físicas del mismo.

### **3. PROPUESTA DE REACTIVACIÓN DEL CECAPRO COMO: "CENTRO DE CONVENCIONES GETSEMANÍ".**

#### **3.1 ASPECTOS GENERALES**

En el desarrollo de una empresa, la tendencia es concentrarse principalmente en los beneficios del producto o servicio que se va a ofrecer; la tecnología que se requiere, la forma de comercializar ese nuevo producto; la rentabilidad que éste va a producir, etc.

Aunque la importancia de estos aspectos es indudable, no se puede olvidar que todos ellos no son nada sin el apoyo de un grupo humano. Por lo tanto, el estilo administrativo que adopte la empresa merece una especial atención.

Se considera importante plantear una propuesta para su administración contribuyendo así a lograr uno de los objetivos que ha de servir como marco de desarrollo en la reactivación del Centro de Convenciones Getsemaní.

Se planea que el giro del Centro de Convenciones sea orientado a brindar los siguientes servicios al público en general:

- Coordinación de actividades educativas.
- Coordinación de actividades turísticas.
- Hospedaje y alimentación.
- Capacitación por parte del centro mismo.
- Servicio de Consejería.
- Organización y logística.
- Congresos, convenciones, simposios, charlas, etc.
- Seminarios, cursos de capacitación y actualización.
- Ferias y exposiciones comerciales.
- Sesiones solemnes, ruedas de prensa, cocteles.
- Lanzamiento de productos.
- Espectáculos culturales.
- Reuniones de carácter religioso.
- Reuniones de negocios.

Estos servicios estarán basados en las normas establecidas por la Asociación de la Industria para la Convención de Profesionales y gerentes de los Centros de Exposiciones en todo el

mundo (AIPC)<sup>8</sup>. Ésta se compromete a fomentar y reconocer la excelencia en la gestión del centro de convenciones, y al mismo tiempo proporcionar las herramientas para alcanzar dichos estándares a través de sus programas de investigación, educación y trabajo en red<sup>9</sup>.

Las normas AIPC siguen la calidad en cuanto al servicio al cliente; calidad de servicios y operaciones; relaciones con los empleados; salud, seguridad, seguridad y respuesta a emergencias; integridad financiera; relaciones con la comunidad; responsabilidad medioambiental, y relaciones con la industria y con el proveedor.

Así mismo se aprovechará y respetará la Ley de incentivo para la industria turística (Ley 306) y el Reglamento para las empresas y actividades turísticas de Nicaragua<sup>10</sup>.

Aprovechando el abanico de beneficios que esta ley 306 extiende a las personas naturales y jurídicas, individuales y empresas que se dedican a las actividades turísticas y a las actividades conexas del turismo; individuales y empresas que participan en la financiación de actividades turísticas; por medio de préstamos y/o inversiones.

Entre los beneficios que esta ley nos ofrece como Centro de Convenciones tenemos:

1. Servicios de la industria Hotelera, en instalaciones que incluyen Hoteles y otras hospederías de servicios completos, así como varios tipos de Hospederías mínimas; entre tales instalaciones, se encuentran aquellas llamadas paradores de Nicaragua, montos mínimos de inversión: Hospederías mayores: US\$500,000 (Managua); \$150,000 (fuera de Managua), paradores: \$200,000 Managua); \$ 80,000 (fuera), Hospederías mínimas y áreas de acampar: \$ 100,000.
2. Turismo interno y receptivo (Tour-Operadores), y transporte colectivo turístico-terrestre (entre destinos turísticos).

---

<sup>8</sup><http://normasinternacionale.galeon.com/04/11/13>

<sup>9</sup><http://www.aipc.org/03/02/14>

<sup>10</sup>[http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/E3C09E1FF516CDDC0625724100672E24?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/E3C09E1FF516CDDC0625724100672E24?OpenDocument)

3. Inversiones en infraestructura, y en equipamientos turísticos conexos, \$ 250,000 (Managua); \$ 100,000 (fuera).

a) Exoneraciones Fiscales: exoneración del impuesto de importación y/o del impuesto general al valor (I.G.V.) en la compra local de materiales de construcción y accesorios fijos de la edificación:

- Computadoras y equipos de telecomunicación y otros (categorías #3, #4, #8)
- Vehículos y embarcaciones para transporte colectivo turístico, otros vehículos de uso exclusivo para el turismo de aventura, equipos de informática, y accesorios para cacería y pesca (categorías #4, #5).

b) Exoneración parcial o completa del Impuesto de Importación, pero no del Impuesto General al Valor (I.G.V.).

c) Exoneración del Impuesto General al Valor (I.G.V.).

d) Exoneración del Impuesto Sobre la Renta.

4. Incentivos de certificación, promoción y mercadeo.

a) Incentivos de promoción, provistos por INTUR, por medio de asistencia técnica, certificación y uso de marca registrada, preparación de panfletos y publicidad, y divulgación nacional e internacional de los programas.

b) Concesiones del Estado: contratos ad hoc de concesiones, para áreas y/o instalaciones con uso o destino turístico que son propiedad del estado y/o de INTUR.

Para de esta forma posicionarse en el mercado local dentro de los primeros seis meses, ejerciendo un programa de fuerzas de ventas y de promoción dirigido a las organizaciones establecidas dentro y fuera de la ciudad e identificadas por el marketing, a través de un

programa promocional que utilice medios que faciliten la introducción del servicio fuera de Managua.

Estos medios pueden ser a través del Internet con el diseño de una página web, envío de material publicitario a: aerolíneas, hoteles, agencias de viajes, iglesias bautistas, embajadas, etc.

Considerando que el Centro de Convenciones es una empresa que ofrece el servicio de alquiler de espacios para celebrar reuniones de tipo comercial, científico y educativo; y que los estándares internacionales exigen instalaciones, tecnología, personal y demás recursos adecuados para apoyar un evento, su misión es: *"Brindar servicios de calidad total, promoviendo valores cristianos en el equipo de colaboradores para la satisfacción total de nuestros clientes y su visión: "Ser un centro de convenciones, líder en rentabilidad, en calidad proyecto y en servicio, con una posición estratégica preferente en el mercado nacional"*.

### 3.2 ACCIONES

Entre las principales acciones para cumplir los objetivos planeados en la misión y la visión están:

1. Habilitar el centro de convenciones de acuerdo a las normas internacionales de la AIPC<sup>11</sup> y marco legal nicaragüense.
2. Respetar las normas internacionales y nacionales de calidad para empresas de servicios.

---

<sup>11</sup><http://normasinternacionale.galeon.com/> 03/11/2013

3. Iniciar y desarrollar la empresa bajo el concepto de calidad total.
4. Planificar programas de capacitación permanente a los colaboradores de la empresa.
5. Con el apoyo de la investigación de mercado, establecer un programa destinado a buscar tópicos de interés que pueden ser objeto de la planificación de eventos como: congresos, convenciones, ferias, exposiciones, entre otros.

Otras de las acciones de gran trascendencia son el análisis de adquisición y mejora de la infraestructura para el Centro de Convenciones Getsemaní, que será abordada en el II capítulo de la propuesta de este documento.

### **3.3 EQUIPO DE COLABORADORES**

En esta etapa se establece quiénes formarán parte de la empresa y sus funciones.

El diseño de la estructura organizacional deberá ser flexible y dinámica para adaptarse a los cambios que necesiten realizarse.

Basados en la estructura del CECAPRO se considera pertinente realizar algunos cambios en su estructura organizacional, a continuación se muestra el organigrama propuesto además de los roles y manual de funciones de cada cargo.

## Estructura Organizacional para el Centro de Convenciones Getsemaní.



Por ser una empresa pequeña y que apenas se está reactivando, el personal no deberá ser muy numeroso. Básicamente el Centro de Convenciones debe tener por lo menos las siguientes áreas o departamentos (ver anexo de roles y funciones).

1. Gerente General.
2. Coordinación y organización de eventos.
3. Alimentos & bebidas.

4. Coordinador Contable.
5. Servicios Generales.
6. Encargado de Adquisiciones y marketing.

### **3.3.1 Gerencia General.**

La gerencia general tiene como función principal coordinar, supervisar y controlar los recursos humanos, materiales y económicos utilizados en el Centro de Convenciones Getsemaní, además de promocionar a lo externo todos los productos o servicios ofrecidos y el establecimiento de alianzas estratégicas que potencialicen la rentabilidad del proyecto.

Entre las funciones específicas tiene el realizar la planificación, calendarización de actividades mensuales y semanales, además de la elaboración del presupuesto para el control y manejo de los recursos; asimismo vela por el mantenimiento general del edificio, coordinado con la Convención Bautista de Nicaragua.

En lo que respecta al área financiera, es el encargado de analizar y determinar los precios del Centro de Convenciones Getsemaní, basados en el sondeo de precios de la competencia y costos de materia prima y de operación; además es el responsable del manejo y control de la caja chica del Centro de Convenciones Getsemaní. Asimismo, es el encargado de preparar y presentar informes a la Convención Bautista de Nicaragua en sus asambleas anuales.

### **3.3.2 Coordinación Y Organización De Eventos (Asistente Administrativa).**

Este departamento tiene como función principal coordinar las actividades del personal que dará asistencia a los diferentes eventos; supervisar que el trabajo se realice eficientemente y verificar que los clientes cuenten en todo momento con los recursos necesarios para el éxito de sus reuniones.

Además de recibir y atender toda la correspondencia que demanda la oficina del Centro de Convenciones Getsemaní, prepara informes, cartas y atiende llamadas telefónicas. Lleva la agenda de su superior inmediato, según sus propias instrucciones, con el fin de brindarle apoyo eficaz en su gestión.

Es el responsable de la caja chica y caja general del Centro de Convenciones: donde se encargará del manejo y control de la caja chica para gastos menores de la oficina, además de llevar un estricto control de las chequeras para el pago a proveedores, planilla y otros; asimismo elabora informes diario y semanal de los ingresos y egresos recibidos para la ejecución de las actividades, presenta informe al superior inmediato, entregándolo con soportes a contabilidad, y es el responsable de efectuar el pago de planillas y pago a proveedores.

### **3.3.3 Coordinador Contable.**

Esta área tiene como función principal el asegurar la correcta aplicación de las políticas, normas y procedimientos de control interno y los principios de contabilidad generalmente aceptados, en todas las operaciones económicas y financieras; su registro en libros contables, y elaboración mensual de los estados financieros de la institución.

Además de planificar, dirigir, coordinar y supervisar la ejecución de las tareas asignadas a la oficina de contabilidad. Efectúa análisis de los gastos operativos y cuentas por pagar, revisa que todos los comprobantes contables y documentos financieros estén firmados, además de asistir a su superior inmediato en las tareas que él requiera para el buen desarrollo operativo de las finanzas.

### **3.3.4 Alimentos & Bebidas (Personal De Cocina).**

Aun cuando el servicio principal de la empresa es alquilar los salones, la mayor parte de los eventos, tales como reuniones, seminarios, congresos, convenciones, lanzamiento de productos, etc., necesitan un acompañamiento en cuanto al servicio de alimentos que van desde coffeebreak, almuerzos y bocaditos para un coctel.

Para poder cumplir con este servicio, este departamento debe estar organizado de la siguiente forma:

El área de cocina, donde se preparan los alimentos del servicio solicitado por orden de evento y deberá contar un 1 cocinero, 1ayudante de cocina como parte del organigrama.

Además se realizarán contrataciones temporales para ayudantes de cocina, de acuerdo a la demanda existente.

### **3.3.5 Servicios Generales (Conserje).**

Este departamento debe contar con un equipo que garantice la limpieza, seguridad, mantenimiento y otros servicios requeridos por los clientes. Debe estar integrado por un responsable, 2 conserjes, 2 guardas de seguridad.

De acuerdo a las necesidades y demandas del mercado se contratará un mayor número de conserjes para el cuidado del Centro de Convenciones.

### **3.3.6 Encargado De Adquisiciones Y Marketing.**

Es el especialista para la investigación de mercado, promoción y publicidad, de los servicios que brindará el Centro de Convenciones Getsemaní, además es el encargado de planificar, coordinar y controlar la gestión de compras y los tiempos de respuesta a las solicitudes de los clientes.

### 3.4 CAPACIDAD DEL LOCAL

El Centro de Convenciones cuenta con las siguientes áreas instaladas destinadas para el desarrollo de las actividades de servicio a los clientes potenciales que se detallan a continuación:

Capacidad Instalada	Cantidad	
Auditorio N° 1	120 personas	
Auditorio N° 2	25 personas	
Auditorio N° 3	15 personas	
Habitaciones Múltiples	8 personas	8 habitaciones
Habitaciones Individuales	4 personas	4 habitaciones
2 Bodegas		
Oficinas Administrativas	3 personas	
Cocina	5 personas	
Caseta	2	

De acuerdo a la tabla anterior, el Centro Convenciones cuenta con tres auditorios: 1 auditorio con capacidad de 120 personas, 1 auditorio con capacidad de 25 personas y 1 auditorio con capacidad de 15, esta último puede ser utilizado para reuniones de trabajo que requieran privacidad.

El centro de convenciones a su máxima capacidad puede albergar 160 personas, sin incluir el área administrativa. La infraestructura física actual permite que este local sea rehabilitado para emprender sus operaciones nuevamente, de acuerdo a los planos arquitectónicos y recomendaciones del Arquitecto constructor, se puede crear nuevos espacios en un segundo piso, en dos de los edificios de las instalaciones.

### 3.5 ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

En esta etapa se incluye: reclutar, evaluar y capacitar e inducir al personal de la empresa, para ello es muy importante que en el proceso de selección se definan los parámetros como: perfil de cargos, pruebas psicológicas, plan de inducción, entre otras.

El Centro de Convenciones desea mantener siempre el concepto de calidad total, el proceso de selección de personal que será un punto clave para el crecimiento y desarrollo de la organización, pues además de tener los conocimientos académicos, también se considerará aspectos sociales y psicológicos que reflejen la personalidad de individuos con espíritu de servicio, colaboración y cooperación; atentos siempre a las necesidades de los clientes internos y externos, con lo que se obtendrá el ambiente propicio para que las actividades de control se lleven a cabo de manera eficiente y con responsabilidad.

### **3.5.1 INTEGRACIÓN**

Esta labor consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a las metas del Centro de Convenciones, sobre este concepto es importante recordar que muchos de los problemas de una organización son productos del comportamiento individual y grupal. Debido a esto, la dirección o liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes ofrecen el mejor medio de satisfacer las necesidades y deseos individuales.

Con este fin se incluirán planes de capacitación e incentivos para el equipo de colaboradores, que permitan brindar servicios de calidad con eficacia y eficiencia.

### **3.5.2 CONTROL**

Implica medir y corregir el desempleo individual y organizacional para conseguir que los objetivos se cumplan de acuerdo a lo planificado. La mayor parte de las empresas miden los resultados con herramientas de control principalmente de tipo financiero, pero para mantener el concepto de trabajo en equipo, calidad total y servicio al cliente, las herramientas de control deben contemplar el desempeño de la organización desde la perspectiva del cliente, del proceso interno y de la formación y crecimiento empresarial.

Para ello es necesario establecer un programa de organización y métodos, a cargo de la Gerencia General.

---

Este programa puede incluir:

1. Formar ciclos de objetivos y evaluación de resultados.
2. Preparación de informes de los resultados obtenidos, sus causas, soluciones y objetivos del próximo periodo.

### **3.5.3 MARKETING**

Ya establecido el plan estratégico de la empresa (objetivos, misión, visión, y acciones para alcanzar las metas propuestas); el siguiente paso es elaborar el plan estratégico de Marketing el cual constará de cinco pasos:

1. Análisis de la situación.
2. Objetivos de marketing.
3. Determinar la ventaja diferencial.
4. Seleccionar los mercados meta.
5. Diseñar la mezcla de marketing.

### **3.6 ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MARKETING**

Se constató que hay clientes potenciales como: asociaciones de profesionales, iglesias cristianas, colegios, universidades, cámaras de comercio, agencias de viajes, bancos y agencias de publicidad.

Como herramienta para difusión del Centro de Convenciones en el mercado internacional, tenemos el internet que constituye el principal medio publicitario, además de las embajadas, aerolíneas y agencias de viaje.

#### **3.6.1 OBJETIVOS DEL MARKETING A CORTO PLAZO**

Los objetivos del Marketing deben tener una estrecha relación con las estrategias globales de la compañía, por lo que es necesario tener claro los objetivos establecidos en la propuesta para la administración del Centro de Convenciones en el que se considera lo siguiente:

### **3.6.1.1 Captar clientes para congresos y convenciones nacionales.**

Una estrategia para lograr este objetivo es investigar cuántos congresos nacionales organizan las asociaciones profesionales y universitarias del país, un trabajo que nadie ha realizado todavía y constituye la principal fuente de información para la elaboración de estadísticas.

### **3.6.1.2 Conseguir mantener como mínimo una ocupación del 50% de la capacidad total del Centro de Convenciones.**

Para que este objetivo se logre utilizaremos una estrategia a la que denominaremos "Autogeneración de la Demanda", que indica que el Centro de Convenciones debe investigar posibles temas que puedan ser interesantes para la organización de congresos y convenciones.

Debemos recordar que Nicaragua es un país rico en recursos naturales, propios para turismo; el que se puede explotar desarrollando temas acordes a esta actividad.

### **3.6.2 VENTAJA DIFERENCIAL.**

Se considera, el Centro de Convenciones con tres ventajas diferenciales:

1. La primera ventaja es que sus instalaciones contarán con tecnología de punta, lo que facilitará la prestación del servicio; los salones serán más cómodos y mejor equipados que las salas de eventos y reuniones de la localidad, las mismas que aun cuando sus características favorecen la realización de reuniones sociales, están sujetas a constantes cambios.
2. La segunda ventaja es el hecho de que contará con un personal de mejor formación profesional y con vocación de servicio, lo que constituye una base para la calidad total.
3. La tercera ventaja es que el costo será accesible en relación a la competencia.  
Y está ubicado en el corazón de Managua.

---

### 3.6.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.

La segmentación es un proceso que consiste en dividir en grupos pequeños el mercado total de un bien o servicio. El objetivo es que los miembros de cada grupo concuerden en los factores que involucra la demanda.

Una empresa puede realizar la segmentación de diversas maneras, los cuales dependerán del tipo de producto o servicio que se esté tratando, el mercado puede ser dividido en dos grupos principales:

**Consumidores finales**, que son los que compran bienes o servicios para su uso personal o familiar y **usuarios empresariales**, que adquieren bienes y servicios para uso de sus empresas, para revenderlas o bien para hacer otros productos. Estos grupos tienen un comportamiento especial de compra, por lo tanto la mezcla de marketing dependerá del grupo al que se dirija.

Para el Centro de Convenciones, el primer grupo está representado por los clientes que requieren un espacio para realizar eventos sociales familiares como bodas, cumpleaños, aniversarios, etc.; mientras el segundo grupo, corresponde a las diferentes organizaciones que realicen eventos de carácter comercial, educativo, científico, entre otros.

Aunque las características de las instalaciones, puedan atraer a todo el mercado, el criterio del grupo es dirigir la fuerza de venta a los usuarios empresariales, debido a las siguientes razones:

1. Existe una gran variedad de salones de eventos para cubrir esta demanda.
2. Los clientes por lo general buscan para sus eventos, los lugares que representen un mayor atractivo y bajos costos.
3. Es probable que el público en general no identifique al Centro de Convenciones Getsemaní con la realización de eventos por la imagen que la institución representa.

Debido a las razones anteriormente expuestas el mercado del Centro de Convenciones estaría conformado por:

- Asociaciones de ejecutivos, científicos, laborales, deportivas, profesionales, etc.
- Instituciones Educativas.
- Empresas en general.
- Segmentos religiosos.

Para ello es necesario segmentar o dividir el mercado de acuerdo a lo siguiente:

- ✓ **Tipo de Cliente:** necesidades específicas de una empresa en relación a la actividad que se realiza.
- ✓ **Tamaño de la demanda:** cantidad de empleados, volumen de ventas, número de plantas y de oficinas de ventas.
- ✓ **Tipo de situación de compra:** nueva compra cuando se trata de la primera vez, recompra directa cuando ya son clientes y recompra modificada, situación intermedia entre las dos anteriores.

De acuerdo a las características de servicio que ofrece el Centro de Convenciones, el mercado puede segmentarse usando criterios de ambos grupos. La segmentación del mercado está orientada directamente al cliente, es por ello que se debe identificar cuáles son sus necesidades. En el caso del Centro de Convenciones tiene un mercado amplio y horizontal, (esto significa que puede prestar su servicio a una gran variedad de empresas), cuyas necesidades básicamente pueden ser las mismas:

- Realzar la importancia del evento.
- Un lugar idóneo para reunirse.
- Las facilidades: tecnología y servicios complementarios.

Por lo anteriormente expuesto, para segmentar el mercado, es idóneo el agrupar los eventos de acuerdo con la similitud que tengan por el carácter de la reunión; por el número de personas que mueven; por la variedad de servicios que necesitará y

finalmente por los ingresos que puedan generar. A continuación se muestran los grupos correspondientes:

- Congresos, convenciones, simposios, charlas, etc.
- Seminarios, cursos de capacitación y actualización.
- Ferias y exposiciones comerciales.
- Sesiones solemnes, ruedas de prensa, cocteles.
- Lanzamiento de productos.
- Espectáculos culturales.
- Reuniones de carácter religioso.
- Reuniones de negocios.

Por lo general una empresa puede realizar una gran variedad de eventos, agrupándolos de esta forma permite identificar mejor a las organizaciones que se relacionen más con algún tipo de reunión. Se pueden usar criterios combinados para segmentar el mercado, primero por tipo de cliente, luego por tamaño de la demanda y finalmente por tasa de uso que corresponde a un criterio conductual.

De acuerdo con el tipo de cliente y tomando la agrupación de los eventos, el primer segmento debe estar conformado por el primero y segundo grupo, los que están asociados con instituciones de educación superior, empresas de capacitación y asociaciones profesionales.

El segundo segmento está formado por los grupos: tres, cuatro, cinco y ocho, y estaría representado por una gran variedad de empresas.

El tercer segmento representa el grupo seis: asociaciones, culturales, escuelas de danza, conservatorios, agrupaciones teatrales, etc.

Finalmente, un cuarto segmento representado por agrupaciones políticas y religiosas, corresponde al grupo siete.

Los criterios de tamaño de la demanda y tasa de uso, servirán para continuar dividiendo el mercado, especialmente en el segundo segmento que abarca un sinnúmero de empresas dedicadas a diversas actividades y es difícil identificarlas por tipo de cliente únicamente.

De acuerdo con el tamaño de la demanda, los criterios para la segmentación están relacionados con el poder adquisitivo de los usuarios, se puede medir por el volumen de ventas, por sus gastos, la cantidad de sus plantas, etc. Por ejemplo investigando cuáles son las empresas que más gastan cuando realizan un evento. La tasa de uso sirve para conocer cuáles son las empresas que realizan más eventos de cualquier tipo con mayor frecuencia.

### **3.6.3.1 MERCADOS META**

Tanto las empresas de productos, como las empresas de servicio, deben diseñar un programa para llegar a los clientes potenciales. Para ello, primero se debe identificar el mercado total, es decir el conjunto de los posibles clientes y luego seleccionar los mercados meta.

Un mercado meta es el grupo de personas u organizaciones a los cuales una empresa dirige su programa de marketing. Para seleccionar un mercado meta, se pueden utilizar tres estrategias:

1. Usar un solo programa promocional para el mercado total.
2. Seleccionar un mercado meta y por tanto aplicar el programa solo a ese mercado.
3. Seleccionar uno o más mercados metas y hacer un programa para cada uno.

Aunque cada estrategia tiene sus ventajas y desventajas, en el caso del Centro de Convenciones debe usarse inicialmente la primera estrategia, puesto que por ser un negocio que se reabre con nueva imagen y con un giro nuevo en sus funciones y servicios brindados generará expectativas entre los clientes potenciales.

Una vez que el Centro de Convenciones haya ganado prestigio y aceptación, la estrategia a utilizar debe ser la de seleccionar un solo segmento; que en este caso sería el de las categorías uno y dos, debido a que estos eventos tienen en común que se llevan a cabo por varios días, lo cual indica que requerirán variedad en el servicio de alimentos y bebidas, probablemente servicio de hospedaje, fotocopiado, internet, telefonía, etc.

Todo esto, multiplicado por los días que dure el evento, por el número de asistentes y la variedad de servicios solicitados, hacen que este segmento sea más atractivo. Por otra parte, los congresos y convenciones especialmente, si son internacionales, despliegan una serie de actividades que contribuyen positivamente al turismo, por las plazas de trabajo que genera.

Además, este tipo de eventos muchas veces están asociados con ferias, exposiciones o espectáculos culturales, generando así un ingreso más al Centro de Convenciones.

### **3.6.3.2 MEZCLA DE MARKETING**

Es la combinación de las características del producto, la manera en que se distribuirá, su promoción y el precio. Con el fin de satisfacer las necesidades del mercado o mercado meta y cumplir con los objetivos del marketing.

#### **3.6.3.2.1 PRODUCTO**

Aunque el Centro de Convenciones, es una empresa de servicios, se puede decir que su producto está compuesto por: soporte físico (instalaciones y tecnología); personal de contacto y el servicio en sí.

El soporte físico es el primer aspecto a considerarse, porque no sería posible sin un bien tangible como la transportación, las comunicaciones o el hospedaje, entre otros. Debe procurarse que en la planificación se considere la posibilidad de que cada salón, sin perder funcionalidad, pueda dividirse en dos o más salones adaptables a una diversidad de eventos.

La tecnología y calidad de servicio se deben promocionar como la punta de lanza para el ingreso al mercado, constituyéndose en la ventaja sobre la competencia, al poner al alcance de los usuarios los últimos adelantos tecnológicos.

Los servicios del Centro de Convenciones deben expandirse y no limitarse al alquiler y al servicio de alimentos y bebidas.

Se puede ofrecer además la asesoría de un servicio de edecanes, organización de tours y animación turística para actividades recreativas dentro de los congresos, transportación para congresistas, etc.

Para garantizar la calidad del servicio del personal, una estrategia es encuestar a los clientes con formatos establecidos para sus sugerencias después de cada evento, que permitan evaluar los resultados y mejorar sobre la marcha cualquier aspecto, así como para identificar sus necesidades.

#### **3.6.3.2.2 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.**

Entre los canales de distribución que se utilizarán para dar a conocer el Centro de Convenciones Getsemaní al público en general, tenemos la página Web en el internet; es un canal de distribución importante para dar a conocer sus servicios; otro canal de distribución lo constituye la Convención Bautista de Nicaragua, ya que será publicitado este Centro de convenciones a través de las iglesias en todo el país, y como último canal, las agencias de viajes, aerolíneas, etc.

#### **3.6.3.2.3 PRECIOS**

En el negocio de eventos, el precio generalmente está dado por la competencia y por lo tanto las estrategias de precio son similares.

En los anexos se agrega cotización de uno de los centros que brindan servicios, en este caso el IPADE, basados en ellos se realizó la estimación de los precios del Centro de Convenciones Getsemaní, con base en la competencia.

---

### 3.6.3.2.4 PROMOCIÓN

La promoción es el elemento de la mezcla de marketing que sirve de herramienta para informar, persuadir y recordarle a los posibles clientes la existencia de un producto. Para lograrlo hay cinco formas de promoción: venta personal, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y publicidad no pagada.

Este programa estaría diseñado para seleccionar a los posibles clientes, basándose en la segmentación del mercado, para elaborar adecuadamente el itinerario de visitas y para mantener actualizadas las técnicas de ventas al igual que la cultura organizacional de servicio al cliente.

La publicidad es un medio de comunicación masiva, cuya forma más conocida son los anuncios a través de los distintos medios de comunicación.

La promoción de ventas, sirve para estimular la demanda que se complementa con la publicidad y la venta personal, incluye varias actividades como: exhibiciones, bonificaciones, premios, descuentos, cupones, etc.

Esta es la herramienta más costosa, por lo tanto se debe seleccionar adecuadamente los medios publicitarios. Como se estableció en la segmentación del mercado, el Centro de Convenciones tiene usuarios empresariales; entonces los medios de comunicación deben ser aquellos que estén dirigidos específicamente a cada segmento: Las páginas amarillas del directorio telefónico, internet y las revistas de negocios.

Para la venta personal, los impresos como folletos y brochures también son de gran importancia para persuadir al cliente, por esto deben dar mucho énfasis a la calidad en la presentación y el contenido informático. Los impresos deben resaltar las características de los salones, la tecnología y la calidad del servicio.

Esta clase de impresos representa un costo muy alto, por esto generalmente se mandan a hacer en una cantidad determinada para un periodo determinado, generalmente muy largo; por ello no se puede incluir promoción de precios. La sugerencia es que cada vez que se

entregue un folleto, se incluya una hoja informativa de la promoción de ventas que se está realizando en ese momento.

Debe procurarse que el contenido de los impresos no solamente promocioe el Centro de Convenciones, sino que dé a conocer los atractivos turísticos del país y la ciudad.

Las relaciones públicas abarcan una amplia variedad de actividades comunicativas que contribuyan a crear actividades y opiniones positivas hacia la empresa y su servicio. Las técnicas que utilizan son elaboración de boletines, informes anuales, patrocinios de eventos caritativos o cívicos.

La reapertura del Centro de Convenciones es la primera actividad del marketing y publicidad, de la cual se puede obtener el mayor beneficio.

El plan de inauguración consiste en invitar a una serie de personas que hayan participado en la apertura del Centro de Convenciones, instituciones y organismos tanto públicos como privados; y medios de comunicación; invitando a conocer las instalaciones, a sociedades y asociaciones comerciales y sociales e incluso a representantes de las diferentes empresas que forman parte de cada segmento del mercado. La inauguración en sí, ya constituye una forma de promocionar el Centro de Convenciones, pero también se puede aprovechar el evento para entregar material publicitario de la empresa e incluso recuerdos alusivos al evento.

### **3.7 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE PROYECTO.**

#### **3.7.1 DETALLE DE LA INVERSIÓN.**

Es vital enfocar que el Centro de Convenciones tendrá una tabla de precios, la cual será aplicada uniformemente para los que deseen utilizar los servicios que presta el Centro de Convenciones y de esta forma evitar incurrir en errores de la administración pasada.

Con base en lo anteriormente expuesto, considerando los costos de servicio estimados en el punto de análisis económico del proyecto, hemos considerado los siguientes precios de

venta de servicios y productos siguientes, los cuales nos hacen totalmente competitivos, en la demanda actual de Centros de Convención:

Servicio Ofrecidos	Cantidad	Día	Precio unitario estimado en C\$	Total
<b>LOCALES</b>				
Auditorio	1	1	3,000.00	3,000.00
Salón de reuniones	1	1	2,000.00	2,000.00
Hospedaje con abanico	Por persona	1	200,00	200,00
Hospedaje con AA	Por persona	1	300.00	300.00
<b>ALIMENTACIÓN Y CAFETERÍA</b>				
Desayuno	Por persona	1	75.00	75.00
Almuerzo	Por persona	1	100.00	100.00
Cena	Por persona	1	100.00	100.00
Refrigerio a.m.	Por persona	1	45.00	45.00
Refrigerio p.m.	Por persona	1	45.00	45.00
Café permanente				Cortesía
<b>MEDIOS AUDIOVISUALES</b>				
Data Show	Por día	1	500.00	500.00
Computadora	1	1	500.00	500.00
<b>OTROS</b>				
Transporte*	Por día	Por día	700.00	700,00*
Lavandería	Por día	Por día	500,00	500,00
Logística	Por día	Por día	Cortesía	Cortesía
Consejería			Cortesía	Cortesía
Empaque	1	1	10.00 – 25.00	10.00 – 25.00
Engargolado	1	1	15.00 – 50.00	15.00 – 50.00
Impresión	1	1	3.00 – 5.00	3.00 – 5.00
Teléfono	1	1	5.00 – 7.00	5.00 – 7.00
Reproducción	1	1	1.00	1.00
			+ IVA (15%)	-

## CARTERA DE SERVICIOS

- **REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL**

US \$	CARGO	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL
400	Gerente	10,000.00	130,000.00
250	Secretaria cajera	6,250.00	81,250.00
300	Contador	7,500.00	97,500.00
192	Conserje	4,800.00	62,400.00
192	Conserje	4,800.00	62,400.00
250	Cocinera	6,250.00	81,250.00
300	Publicidad y Marketing	7,500.00	97,500.00
192	Ayudante de cocina	4,800.00	62,400.00
200	Guarda de seguridad	5,000.00	65,000.00
200	Guarda de seguridad	5,000.00	65,000.00
2476	TOTALES	61,900.00	804,700.00

El monto de la inversión necesaria para la realización del proyecto es de **C\$9,415, 354** equivalentes a **US\$ 436,300.00** estando su estructura dada de la siguiente manera:

	MILES		%
	USA\$	C\$	
INVERSION FIJA.....	400,000.00	(10,000, 000)	91.69%
CAPITAL DE TRABAJO.....	35,000.00	(875,000)	7.56%
INTANGIBLES E IMPREVISTOS...	3,500.00	(87,500)	0.75%
	438,500.00	10, 962,500	100%

### 3.7.1.1 INVERSIÓN FIJA C\$8,632, 000

#### a. EQUIPO C\$125,000.00

DESCRIPCIÓN DE LOS BIENES	Costo unitarios	Costo total
Materiales y equipo de cocina	125,000.00	125,000.00

#### b. INSTALACIONES C\$ 10,000,000.00

INSTALACIONES	Costo	Costo total
Terreno (1600m <sup>2</sup> )	8,727,735.37	8,727,735.37
Edificio 1,250m <sup>2</sup> * USA\$ 40.00	1,272,264.63	1,272,264.63

#### c. MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA C\$ 42,440.00

Mobiliario y equipo de oficina	Costo unitario	Costo total
3 Escritorios	1,200,00	2,400
4 Computadoras	8,000	32,000
2 Archivadores	1,000,00	2,000
8 Sillas de espera	755,00	6,040

**3.7.1.2 CAPITAL DE TRABAJO C\$ 875,000.00 C\$ 800,426.60**

	Costo Mensual	Costo Total
Personal Administrativo	61,900.00	61,900.00
Mano de obra (remodelación del edificio, 1250m <sup>2</sup> * a USA\$20,00 m <sup>2</sup> )	539,500.00	539,500.00
Remodelar servicios sanitarios	16,185.00	16,185.00
Vacaciones	5,158.33	5,158.33
Aguinaldo	5,158.33	5,158.33
INSSBI	13,772.75	13,772.75
Agua potable	1,500.00	1,500.00
Energía eléctrica	25,000.00	25,000.00
Papelería y útiles de oficina	48,696.13	48,696.13
Reparación y Mantenimiento	10,790.00	10,790.00
Imprevisto (15%)	72,766.60	72,766.60

Se ha considerado un estimado de un (1) mes de Capital de trabajo, equivalente a C\$ 800,426.60 que representa el 91.48% del Capital de Trabajo de los C\$875,000.00 equivalente a US \$ 35,000 como parte de la inversión inicial para echar a andar el proyecto, dejando el 8.52% restante o sea C\$74,576.40, para la puesta en marcha operativa.

**3.7.1.3 INTANGIBLES**

Se considera por efectos de gastos legales y estudio de factibilidad un 10% sobre el total de la Inversión fija.

**3.8 ANALISIS ECONÓMICO.**

**3.8.1 INGRESOS.**

Los ingresos fueron calculados con base en el porcentaje del 70% de la capacidad instalada del proyecto, siendo este cálculo sumamente inferior a la demanda determinada en el análisis del mercado.

Los precios asumidos están igualmente indicados en el aspecto de mercado, y los mismos corresponden a los precios prevalecientes en la plaza.

Para el cálculo de los ingresos se consideró un periodo de 22 días hábiles de trabajo en el mes y de once meses y medio (11. 1/2) meses en el año.

A continuación presentamos un esquema indicativo del cálculo de los ingresos.

Actividad	Eventos estimados	Clientes Estimados	Precio unitario	Ingresos Diarios	Ingresos mensuales	Ingreso Anual
Hospedaje	15	15 p/p/e	250.00	3,750.00	56,250.00	675,000.00
Servicio de auditorio	15	15 p/p/e	3,000.00	3,000.00	45,000.00	540,000.00
Alimentación	15	15 p/p/e	365.00	5,475.00	82,125.00	985,500.00
Servicios Audiovisuales	15	15 p/p/e	1,000.00	1,000.00	15,000.00	180,000.00
Otros	15	15 p/p/e	1,200.00	1,200.00	18,000.00	216,000.00
				14,425.00	216,375.00	2596,500.00

### 3.8.2 GASTOS.

Los gastos totales del proyecto, operando al 70% estimado de su capacidad, han sido determinados con base en los criterios siguientes:

Estos ítems han sido calculados con base en las necesidades de instalación (talleres Y eventos), que corresponde a la mitad del estimado del 70% estimado. La otra mitad está destinada a brindar otros servicios (hospedaje, transporte, lavandería etc.).

Los gastos de vacaciones, aguinaldo e INSS/INATEC, corresponden a las prestaciones sociales, conforme lo establece la ley. En cuanto al incentivo, se contempla el pago de un 30% sobre el salario básico y se determinará con base en los talleres por mes (producción).

Los servicios básicos de agua y luz se calculan con base en registros y la experiencia en el consumo del Centro operando en un 70% y tarifas actuales de energía eléctrica por dichos servicios. Las reparaciones y mantenimiento contemplan un estimado de servicio, tanto a la estructura física (edificio) como al transporte (vehículos).

Corresponde al estimado del total de los gastos administrativos a incurrirse, calculado de una manera conservadora. En cuanto al personal administrativo se adjunta listado del mismo. En el caso de los imprevistos se calcula un 15% sobre el total de los costos fijos y variables, y se consideran ellos como costos fijos.

Descripción Costos y/o Gastos	TOTAL MENSUAL		Total Anual
	FIJO	VARIABLE	
Materiales (75%)		61,593.75	739,125.00
Insumos auxiliares		2,180.00	26,160.00
Mano de obra		11,240.00	134,880.00
Incentivo		18,570.00	222,840.00
Vacaciones	5,158.52		61,902.24
Aguinaldo	5,158.52		61,902.24
INSSBI/INATEC	13,772.75		165,273.00
Personal Administrativo	61,900.00		742,800.00
Agua		1,500.00	18,000.00
Energía Eléctrica		25,500.00	306,000.00
Reparación y Mantenimiento	10,790.00		129,480.00
Papelerías y útiles de oficina	48,696.13		194,786.08
Servicios varios	10,000.00		120,000.00
Imprevistos	71,214.00		71,214.00
<b>TOTALES</b>	<b>226,689.92</b>	<b>120,583.75</b>	<b>2994,362.56</b>

### 3.8.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio se calcula con base en el anunciado anterior de clasificación de los costos y los gastos en fijos y variables. Dicho punto de equilibrio económico o punto de nivelación se calculó asumiendo que la empresa operará a un 70% de ocupación.

La base del cálculo se fundamenta en la fórmula siguiente:

$$Pe = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{IT}}$$

De donde:

Pe = Punto de equilibrio	=	C\$ 800,426.60
CF = Costo Fijo	=	C\$1, 547,357.56
CV = Costo Variable	=	C\$1, 447,005.00
IT = Ingresos Totales	=	C\$ 2, 597,500.00

Lo anterior significa que con una rentabilidad anual de **C\$ 502,301.44** el proyecto de CCG, alcanzará su punto de equilibrio, en los próximo 13 meses, o sea un año y 1 mes. Esto es porque la suma de los costos fijos y variables, nos da un total para el primer año de C\$ 2, 633,697.56, que restado a las utilidades obtenidas el primer año de C\$ 2, 596,500.00, nos arroja un déficit de C\$ 37,197.56 en el primer año.

Con las utilidades obtenidas en los primeros 13 meses de haber iniciado operaciones, éstas nos arrojan una ganancia de **C\$4,660.89**. Con lo cual comenzamos el décimo cuarto mes. Significa que en el mes 13 de haber iniciado operaciones, llegamos al punto de equilibrio, donde no perdemos ni ganamos. Para el inicio del 2º año de operar, a los gastos variables debe restarse los rubros de remodelación, materiales, y mano de obra.

## EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO.

### 3.8.4 METODOLOGÍA

El método utilizado para determinar la rentabilidad financiera del proyecto es de:

- Valor Actual Neto
- Tasa Interna de Retorno

---

### 3.8.5 DEFINICIONES Y RESULTADOS

Al actualizar los flujos monetarios del cuadro de inversiones, ingresos y gastos, durante la vida económica del proyecto (que para estos efectos se consideran cinco años (5)), en el que ya actualizados los flujos de Ingresos neto son comparados con el monto de la inversión.

El resultado obtenido es de C\$ 1, 600, 931.25 lo que representa la cantidad que se obtendrá luego de haber cubierto el monto de la Inversión fija.

Al iniciar el proyecto, comparamos la tasa de corte del 30%, que es la tasa de rentabilidad deseada con la tasa que nos arroja la TIR, que es del 110%; observamos que éste es 3.66 veces la tasa mínima de rentabilidad que deseamos obtener.

---

## IX CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo de grado, se concluye que efectivamente todos los objetivos trazados al comienzo se han cumplido, ya que se logró, de manera exitosa, la propuesta de la reactivación del Centro de Capacitación CECAPRO como Centro de Convenciones Getsemaní, cumpliendo con las condiciones requeridas por la normatividad y marco legal de estos servicios, todo ello dentro del lapso de tiempo establecidos para tal fin.

A continuación se dará a conocer las conclusiones y recomendaciones finales obtenidas de este estudio. En primer lugar se dará respuesta a los objetivos específicos y posteriormente al objetivo general de ésta. Finalmente, se harán algunas recomendaciones a fin de mejorar los beneficios y resultados de este estudio mediante la reactivación del Centro de Capacitación CECAPRO como Centro de Convenciones Getsemaní.

### 1 CONCLUSIONES A LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

La elaboración que se realizó sobre la propuesta de reactivación de instalaciones de CECAPRO/PROVADENIC como "Centro de Convenciones Getsemaní" de la Convención Bautista de Nicaragua, se llevó a cabo con base en la investigación diagnóstica y para la que se construyó dos tipos de instrumentos, los que permitieron la obtención de la información, teniendo como base la técnica de inducción y los criterios de calidad en el proceso de análisis de los datos. Estos instrumentos se aplicaron a los documentos oficiales existentes de Provadenic y CBN, y aun a muestra correspondiente a ex directivos de Provadenic y directivos de la CBN.

#### 1.1 Objetivo 1: IDENTIFICAR LOS SERVICIOS QUE BRINDABA EL CENTRO DE CAPACITACIÓN CECAPRO.

En la prestación de servicios de salud, se identificaron los servicios de importancia que brindaba el Centro de Capacitación CECAPRO; fueron en esencia: servicios de alimentación, auditorios, logística y hospedaje de brigadas extranjeras que venían al país a realizar obras

benéficas, las que no fueron administradas de forma eficaz y eficiente, basadas en los procesos administrativos necesarios, para que este Centro de Convenciones no menguara en sus operaciones.

En lo que respecta a los servicios que brindaba el Centro de Capacitación CECAPRO se concluye lo siguiente: se encontró que con base en la perspectiva de la prestación del servicio, en general presenta una gran importancia por su naturaleza misma.

### **1.2 Objetivo 2: EVALUAR EL ESTADO ACTUAL DE LAS CONDICIONES FÍSICAS DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN CECAPRO.**

En la prestación de servicios, es muy importante identificar el estado actual de las condiciones físicas del Centro de Capacitación CECAPRO, ya que este tipo de servicio involucra el alojamiento a personas; es por esto, que es de suma importancia identificar áreas problemáticas. A continuación se muestran los puntos acerca del estado actual de las condiciones físicas del Centro de Capacitación CECAPRO:

Con base en el instrumento de medición detectamos lo siguiente: Toda la infraestructura física requiere restauración e incluso en algunos casos hasta reemplazo, así como los Sistemas de Agua Potable, de emergencia y Sistema eléctrico.

Con base en lo anterior se puede decir que en el Centro de Capacitación CECAPRO existen deficiencias en instalaciones físicas, afectando en gran medida la perspectiva de la prestación del servicio, en general.

### **1.3 Objetivo 3: ELABORAR UNA PROPUESTA DE REACTIVACIÓN DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN CECAPRO COMO CENTRO DE CONVENCIONES GETSEMANÍ.**

Como parte de este estudio, se sugirió la propuesta de reactivación del Centro de Capacitación CECAPRO como Centro de Convenciones GETSEMANÍ, para ofrecer un servicio de calidad, que en sus puntos fundamentalmente consiste en:

- Aspectos Generales, como el establecimiento de su oferta de servicios, tomando en cuenta las normas internacionales y legislación, en cuanto al servicio al cliente, y un plan de posicionamiento inicial en el mercado local.
- Acciones, como el análisis de adquisición y mejora de la infraestructura para el Centro de Convenciones Getsemaní, programas de capacitación permanente a los colaboradores, satisfacción de tópicos de interés basados en los resultados de su investigación de mercado, y habilitación del Centro de Convenciones, de acuerdo a las normas internacionales, y marco legal nicaragüense.
- Equipo de Colaboradores, como el diseño de su estructura organizacional: flexible, dinámica y no muy numeroso.
- Capacidad del Local, como la determinación de las áreas necesarias de instalación para el desarrollo de las actividades de servicio a los clientes.
- Implementación, como el reclutamiento, capacitación e inducción al personal de la empresa, e investigación del mercado que permitan brindar servicios de calidad con eficacia y eficiencia.
- Integración, como la inclusión de planes de capacitación e incentivos para el equipo de colaboradores, que permitan brindar servicios de calidad con eficacia y eficiencia.
- Análisis de Factibilidad, como la determinación del detalle de la inversión, reclutamiento, análisis económico y evaluación financiera de la propuesta.

Con lo que respecta a la propuesta de reactivación del Centro de Capacitación CECAPRO como Centro de Convenciones GETSEMANÍ, se concluye lo siguiente: se encontró que con base en la perspectiva de la prestación del servicio, en general presenta una gran importancia por su naturaleza misma.

---

## 2 Conclusiones al Objetivo General

Presentar una propuesta para la reactivación de las instalaciones de CECAPRO/PROVADENIC "Centro de Convenciones Getsemaní" en el año 2014.

Para la evaluación del objetivo general podemos concluir que la mayoría de los consultados sobre este estudio, están satisfechos con la propuesta para la reactivación de las instalaciones de CECAPRO/PROVADENIC "Centro de Convenciones Getsemaní", ya que fue concebido como una prestación de calidad en el servicio y que fueron adecuadamente satisfechas en los objetivos específicos.

---

## X. RECOMENDACIONES

Con el fin de que el Centro de Convenciones Getsemaní CECAPRO pueda seguir ofreciendo un servicio de calidad y sus usuarios lo perciban de esta manera, se dará a conocer una serie de recomendaciones, para que este centro cumpla con los estándares requeridos y expectativas de los usuarios de este servicio. Dichas recomendaciones surgen de los resultados obtenidos por el instrumento de medición aplicado, con base en la investigación diagnóstica y para la que se construyeron dos tipos de instrumentos que permitieron la obtención de la información, teniendo como base la técnica de inducción y los criterios de calidad, en el proceso de análisis de los datos.

Estos instrumentos se aplicaron a los documentos oficiales existentes de Provadenic y CBN, y a una muestra correspondiente a ex directivos de Provadenic y directivos de la CBN. Si la Convención Bautista de Nicaragua decide impulsar el desarrollo del Centro de Convenciones, a continuación se harán algunas recomendaciones basadas en las observaciones obtenidas a partir del presente estudio, con el fin de que las expectativas de los usuarios de este servicio sean cumplidas:

- Aunque la crisis política, financiera y económica que atraviesa el país pudiera formar un criterio para no impulsar el proyecto, este se considera determinante. Es tiempo de tomar medidas e incentivar a la Convención Bautista a invertir en este proyecto que será de gran rentabilidad para dicho ministerio.
- Se debe realizar una investigación de mercado para conocer sus necesidades y tendencias, trabajo que aún no se ha realizado y representa una gran ventaja para el Centro de Convenciones.
- Implementar un programa que integre el proyecto, la ciudadanía y el sector turístico. El objetivo es difundir el alcance nacional que conllevan los beneficios producidos por

la realización de eventos internacionales, logrando de esta manera que el país identifique al Centro de Convenciones como una oportunidad de desarrollo.

- Estudiar la factibilidad de realizar los cambios sugeridos en el capítulo II para el mejoramiento en algunas áreas y destinar la posibilidad de adecuar una segunda planta para extender otro auditorio de eventos.

---

## XI BIBLIOGRAFÍA

1. <http://www.slideshare.net/OlyankaArguello/normas-7887066>[consultado el 20/10/2013].
2. Pérez Serrano, Gloria (1994). Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. México: Ed. La Muralla.
3. Taylor, S. J y R. Bogdan (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación Barcelona: Ediciones Paidós.
4. <http://es.thefreedictionary.com/eficiencia> [11/11/13].
5. <http://es.thefreedictionary.com/eficiencia> [11/11/13].
6. <http://normasinternacionale.galeon.com> [04/11/13].
7. <http://normasinternacionale.galeon.com>[03/11/2013].
8. Ley de incentivo para la industria Turística y Hotelera de la Republica de Nicaragua [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/E3C09E1FF516CDDC0625724100672E24?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/E3C09E1FF516CDDC0625724100672E24?OpenDocument) [21/11/13].
9. Técnicas de investigación social Ezequiel Ander-Egg 24a edición página 152.
10. [http://www.cib.espol.edu.ec/Digipath/D\\_Tesis\\_PDF/D-19612.pdf](http://www.cib.espol.edu.ec/Digipath/D_Tesis_PDF/D-19612.pdf).
11. <http://www.tesis.uchile.cl/handle/2250/103998>.
12. [http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/020058/020058\\_Anex.pdf](http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/020058/020058_Anex.pdf).

- 
13. <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/748/3/CAPITULO1.pdf>.
  14. <http://www.centrodeconvenciones.chiapas.gob.mx/pdfs/organizacion08.pdf>.
  15. <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse60.html>.
  16. <http://www.aipc.org/> 03/02/14.
  17. <http://www.slideshare.net/OlyankaArguello/normas-7887066> [consultado el 20/10/2013].
  18. GEE, CHUCK, FAYOS SOLA, EDUARDO. Internacional Tourism: A Global Perspective. España Editorial World Tourism Organization, 1997.p. 101-102.
  19. Diccionario de la lengua española: Convención. Ob. Cit.

# ANEXOS

## ANEXO: MANUAL DE FUNCIONES

### PERFIL OCUPACIONAL

Nombre del Puesto: Gerente General

Dependencia: Secretario General CBN

Ubicación: Administración

#### DESCRIPCION

**Funciones Generales:** 1) Coordinar, supervisar y controlar los recursos humanos, materiales y económicos utilizados en el **Centro de Convenciones Getsemaní**.

2) Promocionar a lo externo todos los productos o servicios ofrecidos.

3) Establecer alianzas estratégicas que potencialicen la rentabilidad del proyecto.

#### **Funciones Específicas:**

##### **a) Planificación y Presupuesto:**

1. Calendarizar actividades mensuales y semanales de **Centro de Convenciones Getsemaní**.

2. Hacer reuniones periódicas de evaluación e informativas del Centro de Convenciones con el equipo de trabajo bajo su responsabilidad.

3. Estar al tanto del cumplimiento de parte de personal de Centro de Convenciones Getsemaní disposiciones tanto en atención al cliente como medidas de austeridad, control y manejo de recursos.
4. Mantener informado al personal de los cambios en el Calendario de actividades.
5. Planificar la atención al cliente, para efectos de espacios en auditorios y cantidad de comida requerida.
6. Velar por el mantenimiento general del edificio, coordinar con la Convención Bautista de Nicaragua.
7. Analizar y determinar los precios del Centro de Convenciones Getsemaní.
8. Visitar diferentes centros similares al nuestro para sondear competencia y precios.
9. Responsable del manejo y control de la Caja chica del Centro de Convenciones Getsemaní.
10. Solicitar a Administración a través de memos los fondos como adelantos de gastos, previo cálculo de la cantidad necesaria.
11. Hacer compras de víveres cuando es necesario.
12. Rendir cuenta de adelanto de gastos.

13. Hacer plan de la cantidad de víveres que se requiere.
14. Controlar inventario del Centro de Convenciones Getsemaní.
15. Hacer presupuesto de Centro de Convenciones Getsemaní.
16. Pasar solicitudes de cotizaciones a la Dirección Administrativa Financiera para su aprobación.
17. Revisar que las cotizaciones se hagan correctamente
18. Estar al tanto de los cobros de saldo pendientes de los clientes.
19. Revisar que los detalles de cobros estén correctos.

**b) Relacionado al personal de Centro de Convenciones Getsemaní.**

20. Programar capacitaciones para el personal en calidad de servicio.
21. Resolver conflictos y necesidades entre el personal.
22. Llevar control de viáticos y dárselos.
23. Llevar control de sus días de descanso.
24. Llevar control de horas extras.

25. Hacer y revisar manual de comportamiento y reglamentos de personal del Centro de Convenciones Getsemaní.

**c) Relacionado a Protocolo y atención al Cliente:**

26. Responsable para atención al cliente, protocolo, darle la información necesaria, precios, tour del lugar.

27. Rendir cuenta de caja chica a la Dirección Administración Financiera.

28. Hacer cotizaciones a los clientes cuando es necesario.

29. Contestar E-mail a los clientes para la coordinación y atención a ellos.

30. Negociar precios y tarifas con sus detalles de servicios con los clientes.

31. Recibir a los clientes y visitantes que quieren conocer el centro para su debida promoción.

32. Supervisar la atención, el trato al cliente y servicios generales.

33. Llamar a los clientes para confirmar actividades.

34. Apoyar en servir comida a los clientes cuando es necesario.

35. Elaborar manual de atención al cliente y actualizarlo según las experiencias nuevas que se nos presentan.

36. Hacer revisar manual de comportamiento de clientes.

**d) Relacionado a Grupos Misioneros:**

37. A cargo de inventario de herramientas que usan grupos misioneros.

38. Coordinar y ejecutar la consecución de logística que necesitan las brigadas y que usan en sus viajes (trastes, herramientas, agua, termos, transporte, refrigerios.)

39. Revisar presupuesto de Grupo Misionero.

40. Revisar y solicitar autorización de dinero necesario para brigadas.

41. Revisar rendición de gastos de brigada.

42. Tomar notas de los cambios de las necesidades de servicio de los clientes.

43. Asistir a reuniones almuerzos con el responsable de Brigada.

**e) Relacionado con Administración:**

44. Reuniones semanales con el equipo de trabajo.

45. Preparar y presentar informes a la Convención Bautista de Nicaragua.

## PERFIL OCUPACIONAL

Académicos: Lic. Administrador de Empresas  
Lic. Administración de Turismo y Hotelería  
Inglés

- Conocimientos:
- Experiencia de 4 años en puesto similares.
  - Conocer sobre los aspectos Administrativos y Financieros de los negocios.
  - Tener capacidad de Comunicación y de Relaciones Humanas con el personal.
  - Poseer conocimiento en software de procesamiento de palabras, hojas de cálculo y sistemas contables computarizados.
  - Hablar, leer y escribir inglés, preferiblemente.

## RESOLUCION DE PROBLEMAS

- Creatividad y dinamismo para resolver problemas que se presenten durante la ejecución de las actividades propias del Centro de Convenciones Getsemaní, tales como de Recursos Humanos, Recursos Financieros, etc.
- Capacidad de organizar los recursos en las actividades y eventos que da cobertura al Centro de Convenciones Getsemaní.

## ESFUERZO MENTAL

Se requiere concentración y atención para atender y tratar de resolver los diferentes problemas laborales, sociales y financieros, en el desarrollo de las actividades del Centro de Convenciones Getsemaní, con el propósito de cumplir los objetivos y metas planificadas del Centro de Convenciones Getsemaní.

## AREAS BAJO SU RESPONSABILIDAD

- Secretaria / Cajera
- Contador
- Cocinera
- Ayudantes de Cocina
- Conserjes
- Gestor
- Vigilantes

## PERFIL OCUPACIONAL

Nombre del Puesto: Asistente Administrativo/a del Centro de Convenciones Getsemaní

Dependencia: Administrador/a

Ubicación: Administración

## DESCRIPCIÓN

**Funciones Generales:** Recepciona y atiende toda la correspondencia que demanda la oficina del Centro de Convenciones Getsemaní, prepara Informes, cartas y atiende llamadas telefónicas. Lleva la agenda de su Superior inmediato, según sus propias instrucciones con el fin de brindarle apoyo eficaz en su gestión.

### Funciones Específicas:

- 1) Asiste a su Jefe en atención al público y empleados.
- 2) Recepciona, envía y archiva la correspondencia.
- 3) Atiende y hace llamadas Telefónicas.
- 4) Redacta cartas y memorándum orientada por su Jefe inmediato.
- 5) Toma dictados de la correspondencia indicada por su Jefe.
- 6) Elabora en computadora documentos de trabajo, correspondencia, cuadros, cartas, memorándum, órdenes de compras y otros documentos que se le asignen.

- 7) Solicita a Administrador/a autorización para la compra de materiales y útiles de oficina del Centro de Convenciones Getsemaní.
- 8) Recibe, distribuye y archiva toda la correspondencia de la oficina del Centro de Convenciones Getsemaní.
- 9) Anota citas de demás actividades notificándole a su Jefe con anticipación.
- 10) Realiza otras funciones a fines orientadas por su Jefe inmediato.
- 11) Supervisa la buena presentación de todas las Áreas y las oficinas del Centro de Convenciones Getsemaní.
- 12) Cuida por el uso racional de los equipos y materiales asignados a su persona.
- 13) Asiste a su Jefe inmediato.
- 14) Elabora cotizaciones sobre las actividades del centro.
- 15) Manejar agenda de actividades.
- 16) Informar al personal de las actividades del centro.
- 17) Responsable de Caja Chica y Caja General del Centro de Convenciones:
  - Encargada del manejo y control de Caja Chica para gastos

menores de la oficina y solicita reembolso con sus debidos soportes

- Lleva estricto control de las chequeras para el pago a proveedores, planilla y otros.
- Elabora informe diario y semanal de los ingresos y egresos recibidos para la ejecución de las actividades, presenta informe al superior inmediato, entregando informe con soporte a Contabilidad.
- Es el responsable del pago de planillas y pago a proveedores.
- Deposita diariamente los ingresos recibidos en caja.
- Mantiene estrecha relación con los Banco para el retiro de los estados de cuentas, débitos y créditos.
- Recibe las solicitudes de cheques para pagos de proveedores, contratistas, pago de planillas y reembolso de caja chica entre otros, elaborando cheques para ser firmados y efectuar la entrega de cheques a los Beneficiarios.
- Solicita y retira las chequeras en los bancos.
- Elabora minuta de Depósito diario y efectúa el Depósito en los Bancos.
- Elabora cheques semanalmente para pago por compra de Bienes y Servicios.
- Atiende reembolso de Caja Chica, verificando el Informe de Gastos con sus soportes.
- Elabora la distribución de cada comprobante de Egresos.
- Cuida por el uso racional de los equipos y materiales asignados a su persona.
- Recepciona Fondos en efectivo de actividades de la Institución.
- Entrega los cheques a los proveedores, contratistas y reembolsos de caja chica.
- Realiza quincenalmente el pago de planilla del personal

Administrativo, técnico y operativo de la Institución.

- Recepciona y archiva todos los recibos de caja.
- Registra en un order book los comprobantes de pago y los entrega diariamente a contabilidad.
- Elabora los cheques de pagos a proveedores, contratistas y reembolso de caja chica.
- Lleva control de los archivos de la oficina

18) Manejo de fondos para actividades del centro

19) Dar seguimiento a cobros de los clientes en conjunto con tesorería.

### **REQUISITOS DEL PUESTO**

Académicos: Bachiller y Secretaria Ejecutiva.

Conocimiento contable.

Dominio de programas computarizados Microsoft Word, Excel, Power Point y Internet.

Dominio del idioma de Ingles

Conocimientos: Experiencia de 2 a 3 años en puestos similares.

## PERFIL OCUPACIONAL

Nombre del Puesto: Contador/a

Dependencia: Administrador/a

Ubicación: Administración

### DESCRIPCION

Funciones Generales: Asegurar la correcta aplicación de las políticas, normas y procedimientos de control interno y los principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, en todas las operaciones Económicas y Financieras, su registro en Libros Contables, y elaboración mensual de los Estados Financieros de la Institución.

#### Funciones Específicas:

- 1) Planifica, dirige, coordina y supervisa la ejecución de las tareas asignadas a la oficina de contabilidad.
- 2) Revisa las solicitudes de cheques, sus soportes, su autorización, codificando el documento, para que cumplan con las Normas de Contabilidad y Principios de Control Interno.
- 3) Revisa y autoriza los comprobantes de pago y la elaboración de los cheques.
- 4) Lleva estricto control de todas las operaciones contables que se realizan en la oficina.
- 5) Es el encargado de elaborar los estados financieros de la Institución mensualmente y sus comentarios respectivos.

- 6) Lleva un estricto control del registro de los libros de Banco.
- 7) Realiza arqueos sorpresivos a Caja General y a Caja Chica.
- 8) Mantiene al día los libros de Diario y Mayor.
- 9) Realiza inventarios selectivos en el Almacén.
- 10) Revisa la nómina para determinar si están bien aplicadas las deducciones, como los ingresos del personal.
- 11) Efectúa las declaraciones y/o pago de I.R. a la Dirección General de Ingresos.
- 12) Revisa las operaciones contables y las conciliaciones bancarias.
- 13) Efectúa análisis de los gastos operativos y cuentas por pagar para brindar las recomendaciones pertinentes.
- 14) Ejecuta otras tareas que le sean orientadas por su jefe inmediato.
- 15) Revisa que todos los comprobantes contables y documentos Financieros estén firmados como: Hecho por, Revisado por y Autorizado por.
- 16) Asiste a su Superior inmediato en las tareas que él requiera para el buen desarrollo operativo de las Finanzas

## REQUISITOS DEL PUESTO

Académicos: Contador Público Egresado o Titulado, o Estudiante de tercer año de Contabilidad.

- Conocimientos:
- Experiencia de 5 años en cargos similares.
  - Conocer sobre los aspectos Contables Financieros y de Proyectos que afecten las operaciones de la Institución.
  - Tener capacidad de Comunicación y de Relaciones Humanas con el personal a su cargo y personas externas a la Institución.
  - Poseer conocimiento en software de procesamiento de palabras, hojas de cálculo y sistemas contables computarizados.

## RESOLUCION DE PROBLEMAS

- Creatividad y dinamismo para resolver problemas que se presenten durante el desarrollo de las actividades contables y la elaboración y consolidación de los Estados Financieros.
- Capacidad de trabajos en grupo y bajo presión.

## ESFUERZO MENTAL

Se requiere concentración y atención para atender y tratar de resolver los diferentes problemas del área bajo su responsabilidad que afecta la Información Financiera de la Institución.

## PERFIL OCUPACIONAL

Nombre del Puesto: Cocinera

Dependencia: Administrador/a

Ubicación: Cocina

## DESCRIPCIÓN

**Funciones Generales:** 1) Mantener el equipo de cocina en buenas condiciones.

2) Cuidar los bienes y utensilios de cocina que estén siempre limpios, seguros y disponibles para dar atención.

3) Prepara Menús en coordinación con el/a Administrador/a

4) Elaborar listado de compras de alimentos.

5) Asegurar que los alimentos no estén vencidos o dañados, y darle el cuidado e higiene que requieren.

### **Funciones Específicas:**

1) Revisar que artículos de alimentos no hay en Reserva para hacer un listado y comprar.

2) Elaborar listado para hacer compras de carnes y otros artículos que se necesiten.

3) Asegurar la limpieza en toda el área cocina.

4) Asegurar todos los insumos necesarios para la preparación del menú del día

- 5) Limpiar áreas que solo se hacen cuando no hay actividades.
- 6) Limpiar bien la cocina y el piso, echar agua caliente en el piso.
- 7) Preparar carnes.
- 8) Llevar control de clientes.
- 9) Cocinar la carne o el pollo.
- 10) Cocinar segundo plato (guisos, puré, Espagueti, etc.).
- 11) Prepara el postre.
- 12) Vigilar la elaboración de ensalada, refresco y arroz.
- 13) Asegurar que todo esté bien a la hora de servir.
- 14) Establecer Roll de trabajo de la cocina en coordinación con el/a Administrador/a.

### **REQUISITOS DEL PUESTO**

Académicos: Primaria o Secundaria  
Dominio en el arte de cocina.  
Buena presentación  
Altos niveles de higiene y aseo personal

Conocimientos: Experiencia de 3 años en puestos de cocina.

## PERFIL OCUPACIONAL

Nombre del Puesto: Ayudante de Cocina

Dependencia: Cocinera – Administrador/a

Ubicación: Cocina

## DESCRIPCIÓN

Funciones Generales: Apoyo a la Jefa de Cocina en todas las tareas que requiere las actividades de cocina.

Funciones Específicas:

- 1) Mantener limpia el área de cocina.
- 2) Lavar utensilios de cocina.
- 3) Pelar verduras.
- 4) Preparar ensalada
- 5) Preparar refrescos.
- 6) Prepara arroz
- 7) Ayudar en la cocina en todo lo que requiera el/a Cocinero/a.

## REQUISITOS DEL PUESTO

Académicos: Primaria

Conocimientos: Experiencia de 2 años en actividades de cocina.

## PERFIL OCUPACIONAL

Nombre del Puesto: Conserje

Dependencia: Administrador/a

Ubicación: Centro de Convenciones Getsemaní

### DESCRIPCIÓN

Funciones Generales: Limpieza y arreglo del centro a excepción de la cocina.

Funciones Específicas:

- 1) Limpieza de las oficinas y sus alrededores
- 2) Limpieza de Auditorios y Comedor.
- 3) Limpieza de corredores
- 4) Lavar baños e inodoros
- 5) Limpieza de los cuartos.
- 6) Arreglo de las camas.
- 7) Ayudar en todo lo que requiera el administrador/a.

### REQUISITOS DEL PUESTO

Académicos: Primaria

Conocimientos: Experiencia de 2 años en actividades de cocina y limpieza.

---

## PERFIL OCUPACIONAL

Nombre del Puesto: Encargado de Adquisiciones

Dependencia: Administrador/a

Ubicación: Centro de Capacitaciones Getsemaní

## DESCRIPCIÓN

Funciones Generales: 1) Efectuar todas las actividades que se requiera de un conductor de vehículos.

2) Hacer actividades de mensajería.

3) Encargado de Almacén

4) Colaborara en todo lo que requiera las actividades del Centro de Convenciones Getsemaní.

Funciones Específicas:

1) Recibir en el Centro de Capacitación a visitante y estudiantes.

2) Revisar el buen funcionamiento de los aires acondicionados.

3) Revisar luces si se encuentran en buen estado.

4) Revisar la tubería del agua y servicio higiénico.

5) Colaborar en la cocina cuando sea necesario.

- 6) Hacer compras al supermercado para uso de la cocina.
- 7) Llevar y traer correspondencia generada por las actividades propias del proyecto.
- 8) Reparación de lo que se pueda en el Centro.
- 9) Chequear los vehículos del centro.
- 10) Ayudar a personas con capacidades diferentes a llegar su destino dentro de las instalaciones.
- 11) Subir pizarras y materiales necesario en las actividades, chequeo de Auditorio.
- 12) Llevar control de entradas y salidas de almacén de acuerdo a sistema de inventario establecido.

### **REQUISITOS DEL PUESTO**

Académicos: Bachiller

Conocimientos: Experiencia de 5 años en manejo de vehículos.

## PAREDES DESCARAMIENTO EN SU PINTURA



## SISTEMA ELECTRICO



## SISTEMA DE AGUA POTABLE DE EMERGENCIA



## BATERIA DE SERVICIOS SANITARIOS Y BAÑOS.



## TECHOS.



## RESTAURACION DE PAREDES.



## AIRES ACONDICIONADOS



## AREAS DE PARQUEO



## EQUIPOS DE COCINA.



## **CAMAS Y MUEBLES.**

### **HABITACIONES MULTIPLES**



### **HABITACIONES PRIVADAS.**



## AUDITORIOS



## AREA DEL COMEDOR.



C

